



Présentation du dispositif local d'accompagnement

1 Le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA)

Le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) est un dispositif d'appui et de conseil aux structures qui développent des activités d'utilité sociale.

Les DLA sont financés par l'Etat, la Caisse des Dépôts, le Fonds Social Européen et selon les cas, d'autres partenaires comme les collectivités locales.

Les associations employeuses de petite et moyenne taille, les structures d'insertion par l'activité économique, et les coopératives à finalité sociale sont la cible privilégiée du DLA. L'éligibilité d'une structure n'est pas contrainte de façon définitive par son statut juridique, par le nombre de ses salariés ou encore par son territoire d'intervention et n'est pas conditionnée par son appartenance à un réseau ou par son secteur d'activité. Les secteurs dits prioritaires ne sont donc pas exclusifs. En revanche, le DLA n'a pas pour vocation l'accompagnement à la création d'une nouvelle structure dans la mesure où cet accompagnement peut relever d'autres acteurs spécialisés.

A partir des orientations stratégiques définies au niveau national, la cible des bénéficiaires du DLA est précisée par les pilotes régionaux, sur la base d'un diagnostic territorial, appréhendant les besoins sectoriels locaux, la densité du tissu socio-économique local, les politiques initiées par les acteurs publics, l'offre d'accompagnement disponible, etc. Ce diagnostic territorial est réalisé par le DLA régional avec le DLA départemental et leurs partenaires, réseaux associatifs, collectivités, etc.

Outre les cibles privilégiées définies ci-dessus, les accompagnements pourront concerner d'autres structures, par exemple : des réseaux d'associations et des fédérations, des groupements d'employeurs associatifs, des structures primo-employeuses, des structures en grande difficulté si la sauvegarde des emplois est possible, des structures ayant déjà reçu un accompagnement DLA. Pour ces dernières, le nouvel accompagnement est conditionné par la mesure des résultats de l'accompagnement précédent, par la validation du besoin d'un nouvel accompagnement et par l'incapacité de la structure à financer ce nouvel accompagnement.

L'éligibilité ponctuelle d'une structure (hors de la cible identifiée) sera validée par les pilotes régionaux à l'aune d'un faisceau de critères, relevant principalement de :

- Une problématique avérée d'amélioration de la qualité de l'emploi, de création, de maintien ou de développement de l'emploi ;
- L'utilité territoriale du projet, en favorisant les logiques collectives et/ou en lien avec les collectivités, les projets contribuant à la cohésion sociale du territoire, à l'ancrage de l'activité et de l'emploi sur le territoire ;
- L'absence d'offres alternatives d'accompagnement ;
- L'incapacité financière de la structure à financer son accompagnement ;
- Au regard des moyens disponibles du DLA.

Par ailleurs, **ciblage et accompagnement devront respecter dans leur mise en œuvre locale les principes de subsidiarité et de complémentarité**, en s'inscrivant dans une communauté d'acteurs pour optimiser le service rendu aux structures de l'ESS demandeuses :



- L'application de ces principes vise à favoriser l'articulation des acteurs de l'accompagnement entre eux, afin d'orienter les structures du DLA vers les autres acteurs de l'accompagnement au niveau du territoire lorsque cela est pertinent (exemple RH : le CRIB pour un accompagnement très ciblé sur les ressources humaines bénévoles) et d'orienter vers le DLA les structures dont les besoins ne sont pas traités par les autres acteurs et offres d'accompagnement (exemple RH : besoin global d'accompagnement sur la fonction employeur).

2 Les objectifs du DLA

Les finalités assignées au DLA sont : la création, la consolidation, le développement de l'emploi et l'amélioration de la qualité de l'emploi dans une démarche de renforcement du modèle économique de la structure accompagnée, au service de son projet associatif et du développement du territoire.

Parmi les orientations stratégiques définies par les pilotes nationaux, les thématiques d'intervention suivantes restent prioritaires :

- Le modèle économique de la structure ;
- La gouvernance associative ;
- La gestion des ressources humaines et la fonction employeur ;
- L'ancrage territorial de la structure et son lien aux collectivités (notamment en accompagnant la mesure de l'utilité sociale, sur son territoire).

En complément, le recueil des besoins auprès des associations, réseaux, professionnels de l'accompagnement, etc. a déjà permis d'identifier des enjeux d'accompagnements importants pour les prochaines années :

- La diversification des partenariats, dont les partenariats avec les entreprises
- Les fusions, mutualisations et regroupements

Des thématiques originales peuvent également être développées dans le cadre du DLA, dès lors que :

- L'accompagnement se justifie par l'emploi et le diagnostic partagé ;
- Le principe de subsidiarité est respecté par une prise en compte de l'offre présente sur le territoire (certaines thématiques relèvent de façon générale davantage des réseaux ou des acteurs de l'accompagnement spécialisés) ;
- La complexité des besoins liés à cette thématique n'excède pas les capacités et ressources mobilisables dans le contexte du DLA.

3 Les principes fondateurs de l'intervention du DLA

Le dispositif local d'accompagnement repose sur plusieurs principes fondateurs :

Principe n°1 : Un dispositif participatif, ayant pour principe de base la libre adhésion des structures bénéficiaires et leur participation à chaque étape de l'accompagnement

Principe n°2 : Une déclinaison locale concertée des objectifs du dispositif, avec l'ensemble des acteurs concernés du territoire : le DLA doit favoriser le développement des activités d'utilité sociale sur son territoire d'intervention. Il est essentiel que la déclinaison locale des objectifs stratégiques du dispositif soit l'objet d'une concertation avec l'ensemble des acteurs concernés du territoire (acteurs représentatifs de l'ESS, collectivités territoriales, services déconcentrés, PLIE, maisons de l'emploi etc. mais également pôles de compétitivité, clusters régionaux, universités, etc.) dans le cadre du diagnostic territorial.

Principe n°3 : Une coopération des pilotes DLA avec les partenaires associatifs et de l'ESS pour l'accompagnement des structures : il s'agit de développer des partenariats avec les réseaux représentatifs des bénéficiaires (fédérations, têtes de réseaux, réseaux de l'IAE, etc.) dans le sens d'une coopération globale (information, communication, apports de connaissances sectorielles ou sur le bénéficiaire, contribution au diagnostic, participation au comité de pilotage et/ou comité d'appui, prestation, contribution au suivi, évaluation,



etc.). Les réseaux concernés devront définir leur positionnement : soit une participation au pilotage, au comité d'appui, ou une intervention en tant que prestataire.

Principe n°4 : Un cadre d'intervention complémentaire aux dispositifs existants : l'intervention du DLA s'inscrit dans une logique de complémentarité et de subsidiarité aux autres ressources et dispositifs existants sur le territoire. Il peut intervenir en relais d'autres démarches d'accompagnement initiées par les partenaires de son territoire. Il doit s'articuler avec les autres acteurs, dispositifs et offres pour proposer une réponse aux besoins des structures demandeuses : DLA ou orientation vers un autre accompagnement mieux à même de répondre à la problématique posée.

Principe n° 5 : Un accompagnement centré sur le projet et les activités : le DLA est au service des structures bénéficiaires du dispositif avant tout. Son action se concrétise par l'accompagnement des activités de ces structures.

Principe n°6 : Un plan d'accompagnement inscrit dans le temps : la base de l'intervention DLA repose sur la mise en place d'un plan d'accompagnement inscrit dans le temps mais délimité dans la durée, qui mobilise les compétences des différents acteurs du territoire (réseaux, partenaires, prestataires, etc.). Ce plan peut prévoir, quand cela est pertinent, plusieurs interventions du dispositif, sur des sujets et à des moments différents, et un même bénéficiaire peut solliciter à plusieurs reprises le dispositif pour l'aider dans son projet.

Principe n°7 : Un repérage continu de prestataires ressources : l'ensemble des acteurs du dispositif participe au repérage de prestataires qualifiés et expérimentés dans le champ des activités d'utilité sociale. Ils mènent aussi conjointement des actions pour favoriser l'émergence et la qualification d'experts, plus particulièrement issus des réseaux regroupant les structures d'utilité sociale. Ils identifient d'éventuels sujets émergents sur lesquels l'identification de prestataires et experts est un enjeu.

4 Les missions du DLA et le plan d'accompagnement

L'action du DLA repose sur la mobilisation d'acteurs, ressources et moyens du territoire pour la mise en place d'un accompagnement des activités et services portés par la structure bénéficiaire. Le plan d'accompagnement est le fil conducteur de son action.

Les structures mobilisent volontairement un accompagnement par le DLA. L'accompagnement se fait en deux étapes :

- **Une phase de diagnostic partagé** : la structure porteuse du DLA établit un diagnostic global de la situation de la structure en lien avec ses dirigeants. Cet état des lieux est consigné dans une note de synthèse validée par les dirigeants et partagée avec les partenaires techniques (réseau) et financiers de la structure bénéficiaire du DLA. Suite à ce diagnostic, le chargé de mission DLA établit un plan d'accompagnement qui vise à accompagner les dirigeants dans la recherche de solutions sur les points prioritaires d'enjeu ou de difficultés qu'ils rencontrent.
- **Une phase d'appui/conseil** (ingénierie individuelle et/ou collective) : elle se déroule sur plusieurs mois selon le cahier des charges défini par la structure porteuse du DLA. Elle vise à appuyer les dirigeants dans la recherche de solutions, dans la réflexion stratégique, etc. par un appui méthodologique et l'apport d'outils notamment. Cette phase d'appui/conseil est mise en oeuvre par des consultants spécialisés qui sont choisis après appel à compétences restreint sur une liste de consultants référencés.

Ainsi, le DLA permet aux dirigeants des structures accompagnées de bénéficier d'un regard extérieur sur leurs modalités de fonctionnement et de mobiliser des compétences externes dont ils ne peuvent le plus souvent pas disposer en interne ou financer par leurs propres moyens.



5 Rôle des prestataires

Les prestataires sont des acteurs clés de l'accompagnement DLA. Mobilisés dans le cadre du plan d'accompagnement, ils sont sélectionnés pour réaliser des missions de conseil, sur la base de leur expertise et de leur connaissance sur le fonctionnement des structures d'utilité sociale.

Toutefois, les évaluations produites en amont du projet stratégique DLA 2014-2016 pointaient également l'absence de démarches harmonisées entre les DLA dans les processus d'attribution des accompagnements, l'absence de transparence et le manque d'évaluation des missions ainsi financées par le dispositif.

Le cadre général de recours à la prestation répond à des obligations juridiques définies aux niveaux européen et national. Plusieurs règles garantissent le respect des principes fondamentaux de la commande publique :

- le choix d'une offre répondant de manière pertinente au besoin ;
- la bonne utilisation des deniers publics (coût raisonnable et justifiable) ;
- le non recours systématique à un même prestataire lorsqu'il existe une pluralité d'offres potentielles susceptibles de répondre au besoin.

Les mesures de publicité et de mise en concurrence garantissent également le respect de ces principes fondamentaux.

6 Missions des prestataires

Le prestataire accompagne la structure bénéficiaire dans sa démarche de pérennisation et de recherche d'un équilibre économique à son projet, en répondant strictement au cahier des charges de l'accompagnement sur la base duquel il a été retenu.

Le prestataire apporte une réelle valeur ajoutée à la structure bénéficiaire dans sa démarche de pérennisation en proposant des suggestions d'actions.

Les missions confiées aux prestataires par l'opérateur DLA font partie intégrante du plan d'accompagnement.

Le prestataire doit impérativement replacer son intervention dans le contexte de ce plan d'accompagnement :

- L'intervention du prestataire ne consiste pas à réaliser un audit de la structure et de son organisation.
- Il doit s'appuyer sur le diagnostic et le cahier des charges afin d'inscrire son analyse et ses préconisations dans la commande définie par l'opérateur DLA.
- Il est essentiel de toujours garder à l'esprit l'objectif poursuivi par le dispositif, à savoir l'apport d'une réelle plus-value pour la structure dans sa démarche de pérennisation, notamment des emplois.
- Dans la mesure du possible et en dehors des missions techniques très spécifiques, l'objectif est de « faire avec » et non de « faire ».

7 Documents à fournir

Le référencement est une étape obligatoire pour un prestataire afin d'être potentiellement destinataire des cahiers des charges et pouvoir ainsi effectuer des missions auprès des structures d'utilité sociale dans le cadre du DLA :

- ✓ Curriculum vitae du candidat ou celui des personnes susceptibles d'être mobilisées sur les missions ;
- ✓ Dossier de candidature dûment complété ;
- ✓ Tout élément de communication (plaquette, etc.) et de référence complémentaire pertinent pour évaluer l'adéquation entre le profil et les besoins des DLA ;
- ✓ Les pièces administratives suivantes : justification d'au moins une année d'existence de la structure juridique (K-Bis, récépissé de déclaration de préfecture, etc.) et de l'activité de consultant, attestation d'assurance en responsabilité civile professionnelle (RC Pro).